

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова приймальної комісії

В. С. Пономаренко

«10» листопада 2019р.



**ПРОГРАМА**

фахового вступного випробування  
освітній ступінь «МАГІСТР»

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітньо-професійна програма «Управління фінансово-економічною  
безпекою»

Харків, 2019

Фахове випробування є комплексним іспитом, що включає теоретичну (тестові завдання) та практичну (три завдання різного ступеню складності) частини з підготовки бакалаврів за спеціальністю 073 «Менеджмент». До складу тестових завдань внесені питання за наступними навчальними дисциплінами: менеджмент, операційний менеджмент, управління персоналом, економіка і фінанси підприємства, економічна безпека підприємства.

Завдання фахового випробування складено з метою виявлення знань, вмінь, компетентностей, якими володіє бакалавр за спеціальністю «Менеджмент» за освітньою програмою «Управління фінансово-економічною безпекою» (табл. 1).

Таблиця 1

Основні компетентності, якими повинен володіти бакалавр за спеціальністю «Менеджмент» за освітньою програмою: «Управління фінансово-економічною безпекою»

| <b>Професійні компетентності</b>  |
|---|
| <b><i>1. Загально-професійні:</i></b>   |
| Здатність до оцінки та аналізу соціально-економічних процесів і явищ на глобальному (мега-), макро-, мезо- і макрорівнях.   |
| Здатність відтворювати термінологію, застосовувати базові знання з організації міжнародної, національної та регіональної фінансово-економічної безпеки  |
| Здатність здійснювати усну і письмову комунікацію професійного спрямування рідною та іноземною мовами.  |
| Здатність до використання інформаційних і комунікаційних технологій з метою пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.   |
| Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісні взаємодії при вирішенні поставлених завдань   |
| Здатність самостійного проведення досліджень на відповідному рівні.   |
| Здатність до адаптації, креативності, генерування ідей та дій в новій ситуації  |
| <b><i>2. Спеціалізовано-професійні:</i></b>   |
| Здатність проводити дослідження погроз та ризиків з урахуванням причинно-наслідкових та просторово-часових зв'язків в сфері міжнародної/регіональної/ національної фінансово-економічної безпеки          |
| Здатність планувати та управляти часом та формувати ефективні процедури, комунікаційні механізми міжособистісної взаємодії в бізнес-середовищі  |
| Здатність визначити та описувати корпоративну безпеку підприємства, ідентифікувати інтереси груп впливу на фінансово-економічну безпеку, встановлювати зв'язок між корпоративною безпекою та її культурою |
| Здатність застосовувати базові знання з організації фінансової системи України, її призначення в забезпеченні фінансово-економічної безпеки   |

### **Професійні компетентності**

Здатність до підбору та використання новітніх підходів та методів управління фінансово-економічною безпекою

Здатність до пошуку, оброблення та оцінювання інформації, процесів та явищ щодо погроз та впливу на фінансово-економічну безпеку з різних джерел, з метою виявлення проблем, формулювання висновків (рекомендацій) та вироблення рішень

Здатність обґрунтовувати доцільність прийняття рішень в сфері управління фінансово-економічною безпекою

Здатність застосовувати інструментарій фінансово-економічного аналізу, моніторингу та контролю у сфері управління фінансово-економічною безпекою

Здатність визначати роль та місце персоналу в управлінні фінансово-економічною безпекою, формувати та застосовувати технології кадрової безпеки

Здатність до самонавчання, підтримувати належний рівень економічних знань та постійно підвищувати свою професійну підготовку

## СТРУКТУРА ЕКЗАМЕНАЦІЙНОГО БІЛЕТУ З ФАХОВОГО ВИПРОБУВАННЯ

Екзаменаційний білет з фахового випробування включає дві частини:  
тестові завдання;  
практичні завдання.

Розподіл балів відповідно до рівня складності завдань у білеті з фахового випробування наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Розподіл балів відповідно до рівня складності завдань у білеті з фахового  
випробування

| Рівень складності      | Кількість контрольних завдань |        | Кількість балів за одне завдання                                   | Розподіл балів в одному білеті | Різновид завдань  |
|------------------------|-------------------------------|--------|--|--------------------------------|---|
|                        | тестові завдання              | задачі |  |                                |   |
| I. Рівень складності   | 30                            | –      | 2 – 5 б*   | 100                            | 10 тестів по 2 бали – за вибором однієї відповіді;<br>10 тестів по 3 бали – за вибором декількох правильних відповідей;<br>5 тестів по 5 балів – на встановлення відповідності;<br>5 тестів по 5 балів – на встановлення правильної послідовності |
| II. Рівень складності  | –                             | 2      | 1 діагностичне завдання – 25 б;<br>2 діагностичне завдання – 25 б. | 50                             | - розрахункові завдання (на 2-3 дії)  |
| III. Рівень складності | –                             | 1      | 1 евристичне завдання  | 50                             | - творчі або розрахункові завдання з ускладненим алгоритмом   |

\* Кількість балів за одне завдання залежить від кількості, типу та складності тестових завдань

Тестові завдання включають 30 тестів різного типу, серед яких альтернативні тестові завдання, тестові завдання з множинним вибором, на відновлення відповідності частин, на відтворення вірної послідовності. Загальна оцінка тестових завдань становить 100 балів.

Практичні завдання включають завдання різного рівня складності, а саме два діагностичних завдання та одне евристичне завдання, загальна оцінка за виконання яких складає 100 балів.

Мінімальна кількість балів, з якою вступник допускається до участі в конкурсі – 100 балів.

# **ЗМІСТ ФАХОВИХ ВСТУПНИХ ВИПРОБУВАНЬ**

## **Розділ 1. Менеджмент**

### **Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту**

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Система відносин в організації як предмет вивчення менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Методи досліджень: діалектичний, конкретно-історичний, системний підхід; моделювання: вербальне, фізичне, аналогове, математичне; науковий, експертний, соціологічні методи: анкетування, інтерв'ювання, тестування.

### **Тема 2. Історія розвитку менеджменту**

Передумови виникнення науки управління. Існуючі парадигми менеджменту. Класичні та неокласичні теорії менеджменту. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

### **Тема 3. Закони, закономірності та принципи менеджменту**

Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід. Закони і закономірності менеджменту. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

### **Тема 4. Функції та методи менеджменту**

Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Особливості формування функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту. Динамічний взаємозв'язок конкретний і загальних функцій. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних.

Сутність та класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

### **Тема 5. Процес управління**

Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту. Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення. Управлінський цикл. Управлінські процедури: цільовизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотний зв'язок. Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, надійність.

Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Взаємозалежність рішень. Підходи до прийняття рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень. Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

### **Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту**

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок. Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування. Політика, правила процедури. Класифікація цілей організації. Процес постановки цілей.

### **Тема 7. Організування як загальна функція менеджменту**

Сутність функції організування та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень: лінійні, функціональні. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Департаменталізація. Взаємодія структур організації.

### **Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту**

Значення людського фактору в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника в процесі мотивування. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи. Зіставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

### **Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту**

Поняття контролювання та його місце в системі управління. Принципи і цілі функції контролювання. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка та регулювання. Модель процесу контролювання. Процес контролювання. Зворотний зв'язок під час контролю. Види управлінського контролювання.

### **Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту**

Поняття регулювання та його місце в системі управління. Види регулювання. Етапи процесу регулювання.

### **Тема 11. Інформація і комунікації в менеджменті**

Інформація, її види та роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, що висуваються до інформації. Поняття і характеристика комунікацій. Різновиди «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Зворотний зв'язок в процесі комунікації. Засоби комунікацій, їх

переваги та недоліки. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Моделі комунікаційного процесу. Організація комунікаційного процесу. Комунікаційні перевантаження.

### **Тема 12. Керівництво та лідерство**

Поняття та загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Типологія лідерів. Поняття стилю керування та континууму стилів керування. Характеристика та класифікація стилів керування. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

### **Тема 13. Ефективність менеджменту**

Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загально-організаційна. Особливості оцінки різновидів ефективності. Концепції визначення ефективності менеджменту в організації. Підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту. Системи показників економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту, їх склад і методи визначення.

Напрями підвищення ефективності управління організацією. Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Сутність та значення соціальної поведінки менеджменту. Культура менеджменту.

## **Розділ II. Операційний менеджмент**

### **Тема 1. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту**

Виробництво як процес перетворення ресурсів організації у вихідну продукцію. Об'єктивні закономірності управління виробництвом (операційною діяльністю). Сутність операційної функції. Галузеві особливості операційної функції. Категорія «операційна діяльність» та «виробнича діяльність», їх взаємозв'язок та розбіжність. Виробничий та операційний менеджмент: спільні та відмінні характеристики. Сутність і місце операційного менеджменту в системі менеджменту організації. Взаємозв'язок операційного менеджменту з іншими функціональними видами менеджменту.

Історичний розвиток операційного менеджменту: промислова революція, розвиток теорії менеджменту, розвиток науки менеджменту і систем. Взаємозв'язок між категоріями «операційна функція», «операційний менеджер», «операційна система», «операційний процес», «операція».

Особливості операційного менеджменту: цілі та основні завдання. Структура процесу реалізації операційного менеджменту. Функціональна характеристика операційного менеджменту.

## **Тема 2. Операційна стратегія як основа проектування операційної системи**

Коло стратегічних питань, що вирішується у операційному менеджменті. Сутність та етапи розробки операційної стратегії. Виражена компетентність підприємства. Формування стратегії виробництва товару. Вплив життєвого циклу на операційну стратегію.

Розробка стратегії процесу. Типи процесів: сфокусований на процесі, сфокусований на продукті та процес, який повторюється. Порівняння стратегій процесів. Особливості сфери послуг, які впливають на операційну стратегію. Застосування «дерева рішень» у проектуванні продукту або процесу.

## **Тема 3. Операційна система організації: поняття, склад та види**

Сутність системного підходу до операційного менеджменту. Операційна система як об'єкт управління. Особливості та властивості операційної системи. Елементи операційної системи: підсистема забезпечення, трансформуюча підсистема та підсистема планування і контролю. «Входи» та «виходи» операційної системи.

Класифікаційні підходи до операційних систем. Специфічні риси одиначної операційної системи. Особливості операційної системи серійного типу. Характеристика операційної системи масового виробництва. Операційна система з безперервним процесом як різновид операційної системи масового виробництва.

## **Тема 4. Операційна діяльність: ресурси, процеси та результати**

Поняття операційної діяльності підприємства. Склад основних ресурсів як вхідних факторів операційної діяльності. Продукт (послуга) як результат операційної діяльності підприємства.

Операційні процеси організації - динамічна основа функціонування та розвитку операційної системи. Принципи організації та складність операційних процесів. Типи операційних процесів, їх ознаки. Організація операційного процесу у просторі: технологічний та предметний напрями спеціалізації.

Поняття, структура та тривалість операційного циклу підприємства. Визначення тривалості операційного циклу підприємства. Особливості управління за фазами операційного циклу підприємства.

## **Тема 5. Управління процесом проектування операційної системи**

Проектування операційної системи: сутність, цілі та етапи. Склад критеріїв та факторів проектування операційної системи. Соціотехнічний підхід до розробки операцій, відмінності між проектуванням продукту та послуги. Розгортання функції якості як можливість залучення споживача до операційного процесу.

Сучасний рівень розвитку виробничих та невиробничих операційних систем. Необхідність рішень з просторової організації діяльності. Проектування виробничих потужностей: аргументи на користь створення великих централізованих та невеликих децентралізованих підприємств. Проектування та місце розташування підприємства: фактори мікро-і макросередовища.

Розміщення обладнання та робочих місць для виробництва: поопераційне функціональне, потокове лінійне та фіксоване позиційне планування. Проектування робіт і нормування праці.



## **Тема 6. Управління поточним функціонуванням операційної системи**

Довгострокове, середньострокове та короткострокове планування операцій, сукупне планування. Базові стратегії планування. Управління матеріально-технічним забезпеченням. Функції, завдання і основні вимоги до оперативного управління виробництвом. Зміст та фази оперативного управління. Види систем оперативного управління виробництвом.

Організація диспетчеризації операційної діяльності. Контролювання операційного процесу: значення й технологія. Контролювання якості сировини, матеріалів, товарів та послуг. Контролювання запасів. Роль, завдання та принципи управління матеріальними ресурсами та запасами. Управлінські рішення у сфері управління запасами та пов'язаними з ними витратами. Особливості управління запасами залежного та незалежного попиту. Виштовхувальні та витягувальні системи.

Робоче середовище та умови праці, режим роботи. Розподіл та кооперація праці. Мотивування роботи. Основи нормування праці. Методи нормування праці та часу. Хронометраж.

## **Тема 7. Основи управління проектами**

Сутність проектного підходу до управління організацією. Значення та основні завдання в процесі управління проектами. Планування проектів. Поопераційний перелік робіт. Створення робочих графіків за допомогою діаграм Г. Гантта. Розклад проектів. Контроль проектів. Методи сітьового планування: переваги та недоліки. Техніка управління проектами методом оцінювання та розгляду програми (РЕКТ) та методом критичного шляху (СРМ).

## **Тема 8. Основи менеджменту якості**

Поняття, значення та фактори забезпечення якості товарів та послуг. Показники якості та методи їх оцінювання. Основні підходи щодо менеджменту якості. Планування якості. Організаційне забезпечення якості. Інструменти контролю якості. Аналіз існуючих програм забезпечення якості: підхід У.Е. Демінга, Д. Джурана, П. Кросбі, К. Ісікави. Підхід з позицій загального менеджменту якості. Розвиток програми забезпечення якості. Система стандартів 180 9000.

## **Тема 9. Управління результативністю операційної діяльності**

Показники результативності функціонування виробничих та невиробничих операційних систем. Продуктивність операційної діяльності як міра результативності операційного менеджменту. Комплексний підхід до питань продуктивності. Моделювання процесу управління продуктивністю операційної системи. Фактори, що впливають на динаміку продуктивності. Шляхи підвищення її продуктивності.

# **Розділ III. Управління персоналом**

## **Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту організацій**

Роль та значення управління персоналом як науки. Людина як суб'єкт і об'єкт управління персоналом. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру.

Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій. Проблеми та тенденції у кадровому менеджменті успішних компаній.

Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «трудовий потенціал» «кадри». Системний підхід до управління персоналом організації. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом.

Етапи історичного розвитку управління персоналом. Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом. Зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «управління людськими ресурсами». Особливості управління персоналом у закордонних компаніях: можливості використання досвіду.

## **Тема 2. Управління персоналом як соціальна система**

Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою в організації. Поняття особистості. Ціннісна орієнтація працівника. Індивід й індивідуальність: спільне та відмінне персоналу. Класифікація персоналу за категоріями та її характеристика: виробничий персонал (робітники) та управлінський персонал (службовці), зміст виконуваних функцій та основні категорії в організаціях різних сфер діяльності.

Основні характеристики персоналу організації. Чисельність та структура персоналу організації. Нормативна, фактична облікова та середньооблікова чисельність працівників організації. Структура персоналу: організаційна, соціальна, штатна, рольова, функціональна.

Співвідношення та зміст понять «професія», «спеціальність», «кваліфікація», «посада». Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Компетентність і компетенції працівника. Види компетенцій та їх рівні. Професійна компетентність і професійна придатність.

## **Тема 3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації**

Поняття та значення кадрової політики в організації. Фактори, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації. Класифікація типів кадрової політики за основними ознаками. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.

Етапи розробки (проектування) кадрової політики та їх зміст: Нормування, програмування та моніторинг персоналу. Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики (зміст та протиріччя).

Сутність стратегії управління персоналом. Основні типи кадрової стратегії. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії управління персоналом та кадрової політики. Механізм розроблення та реалізації стратегії управління персоналом. Прогнозування в роботі з персоналом як основа розроблення кадрової стратегії.

## **Тема 4. Кадрове планування в організаціях**

Поняття кадрового планування. Мета та завдання планування роботи персоналом на підприємстві. Види планування: стратегічне, тактичне, операційне

(поточне). Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі. Поняття маркетингу персоналу та його функції. Методи визначення потреб підприємства у персоналі. Характеристика методів планування персоналу. Планування чисельності персоналу за категоріями посад: основна та додаткова потреби у персоналі. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел майбутніх потреб у персоналі. Способи нормування ресурсів. Оперативний план роботи з персоналом в організації. Індивідуальний план працівника. Структура інформації про персонал.

### **Тема 5. Організація набору та відбору персоналу**

Зміст процесу набору та наймання працівників. Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Характеристика джерел залучення кандидатів. Роль кадрових агентств.

Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота. Методи та форми професійної орієнтації. Профорієнтація: суть і завдання, організація роботи. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Зарубіжний досвід.

Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Загальні процедури найму персоналу в організаціях. Етапи відбору кадрів. Професійний відбір персоналу. Первинний відбір. Техніка проведення телефонної розмови з приводу працевлаштування. Анкетування. Правила проведення інтерв'ю з представниками різних рівнів управління організації. Види співбесід. Довідки про кандидата. Співбесіда з керівником підрозділу. Аналізування та оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, їх зіставлення.

Випробування. Рішення про найм. Трудова адаптація та її види: організаційна, соціально-психологічна, професійна, психофізіологічна. Первинна та вторинна адаптація. Входження та інтеграція. Швидкість трудової адаптації та фактори, що її зумовлюють. Керівна і виховна роль керівника та менеджера персоналу. Інструктаж. Наставництво.

### **Тема 6. Організування діяльності та функції служб персоналу**

Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації. Стан, проблеми і тенденції розвитку кадрових служб. Основні функції та відповідальність кадрових служб. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень між працівниками кадрових служб. Ролі та функції менеджера з персоналу в організації роботи кадрової служби. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера з персоналу.

Інформаційне та методичне забезпечення служби персоналу. Автоматизовані програми з управління персоналом. Основні регламентуючі документи в організації діяльності кадрових служб. Організація обліку та звітності з персоналу. Заходи з охорони та безпеки кадрової інформації в організації.

### **Тема 7. Формування колективу організації**

Колектив як соціальна група. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Функції колективу та його

різновиди в організації. Роль керівника та менеджера з персоналу у формуванні колективу.

Види структур трудового колективу: функціональна, професійно-кваліфікаційна, соціально-демографічна, вікова, соціально-психологічна, соціально-класова. Колектив як вища форма внутрішньої організації групи. Ознаки колективу. Принципи та етапи процесу створення трудового колективу. Роль корпоративної культури у формуванні колективу організації: норми, цінності, традиції. Формальна і неформальна структура трудового колективу. Типи формальних груп в організації. Фактори утворення неформальних груп та основні ознаки їх існування. Різновиди малих груп в управлінні персоналом. Чинники ефективної роботи групи. Специфіка жіночих колективів.

### **Тема 8. Згуртованість та соціальний розвиток колективу**

Згуртованість колективу: сутність і стадії. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу. Колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані. Фактори, що впливають на згуртованість колективу. Поняття про команду та командну роботу в управлінні персоналом. Колектив і команда: спільне та від'ємне. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління.

Психологічна сумісність членів колективу та чинники, що її обумовлюють. Соціальні ролі особистості. Вимоги до психологічних якостей працівників і керівників сучасних організацій. Методи вивчення соціально-психологічного клімату в колективі.

Сутність і значення соціального розвитку колективу. Зміст, етапи розробки проекту, затвердження та реалізація плану соціального розвитку. Характеристика основних розділів і документальне відображення. Методи збирання соціальної інформації.

### **Тема 9. Оцінювання персоналу в організації**

Оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та різновиди оцінювання персоналу за цілями. Критерії та методи оцінювання персоналу. Якісні, кількісні та комбіновані методи ділового оцінювання працівників організації. Основні принципи ефективного ділового оцінювання працівників. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Методи оцінювання управлінського персоналу: за діловими якостями, за складністю виконуваних функцій, за результатами та цілями діяльності.

Критерії та різновиди ділового оцінювання керівників: оцінювання результатів основної та другорядної діяльності, оцінювання поведінки в колективі, виконання функцій з управління колективом та оцінювання результатів роботи підлеглих. Показники оцінювання різних категорій посад керівників.

Основні критерії оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна. Оцінювання робітників і службовців: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання правил техніки безпеки тощо.

Атестування персоналу: сутність та види. Призначення та зміст атестаційної комісії. Організація та порядок проведення атестації персоналу. Зміст атестації для різних категорій персоналу. Документальне супроводження атестації.

## **Тема 10. Управління розвитком і рухом персоналу організації**

Загальний і професійний розвиток персоналу. Сутність та завдання професійного розвитку персоналу. Виявлення та аналізування потреб персоналу. Навчання персоналу. Програми підготовки персоналу. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Післядипломна та додаткова освіта. Стажування. Зміст понять «самоосвіта», «саморозвиток». Перспективи професійного зростання в Україні.

Поняття про трудову кар'єру та службове зростання. Планування та управління службовою кар'єрою працівників. Моделі кар'єри: горизонтальна та вертикальна. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри. Створення відповідних умов для кар'єрного зростання працівників.

Управління мобільністю кадрів. Аналізування потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Планування та підготовка кадрового резерву. Формування списку кадрового резерву за категоріями персоналу. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Переміщення, переведення на іншу посаду, роботу. Суміщення професій. Види кадрових нововведень. Інноваційний потенціал працівника.

## **Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу**

Причини та фактори вивільнення персоналу. Процедура звільнення. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії. Особливості виходу працівників на пенсію як форма звільнення. Поняття та значення абсентеїзму.

Управління плинністю кадрів та фактори, що їх зумовлюють. Показники абсолютні та відносні. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив. Розробка заходів із регулювання плинності персоналу. Управління якістю трудового життя працівників організації. Управління безпекою персоналу: техніка безпеки та охорони здоров'я працівників в організації. Профілактичні та протиепідемічні заходи в управлінні персоналом на підприємстві.

## **Тема 12. Соціальне партнерство в організації**

Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників. Механізм функціонування системи соціального партнерства: функції і завдання, законодавча база. Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення конфліктів.

Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства. Сторони та зміст колективного договору. Порядок укладання та реєстрації колективного договору. Строк чинності колективного договору та контроль за його виконанням.

Регулювання соціально-трудоких відносин в організації. Громадські організації. Роль профспівкової організації у представництві інтересів найманих працівників.

## **Тема 13. Ефективність управління персоналом**

Система економічних, соціальних та організаційних показників управління персоналом: сутність та зміст. Критерії ефективності управління персоналом.

Комплексна оцінка ефективності управління персоналом: сутність, переваги та недоліки у застосуванні. Методи оцінювання ефективності результатів роботи персоналу.

Взаємозалежність ефективності діяльності підприємства та результатів роботи персоналу. Показники оцінювання ефективності діяльності підрозділів з управління персоналом. Ефективність витрат на персонал. Роль кадрового аудиту та кадрового консультування в підвищенні ефективності управління персоналом.

## **Розділ ІV. Економіка і фінанси підприємства**

### **Тема 1. Підприємство в соціально орієнтованій ринковій економіці**

Підприємство як суб'єкт господарювання, його місце в системі ринкових відносин. Підприємство як суб'єкт та об'єкт ринкових відносин. Організаційно-економічні умови функціонування підприємств. Поняття економічного суверенітету, самоокупності та самофінансування.

Зовнішнє середовище функціонування підприємства, його характеристика. Ринок та його інфраструктура: торговельно-посередницька, виробнича, фінансово-кредитна, інформаційно-інноваційна, соціальна та інші. Державний регуляторний механізм діяльності підприємства. Пряме державне регулювання діяльності підприємства, економічні важелі регулювання.

Види підприємства та їх класифікація. Економічні особливості різних видів підприємств. Об'єднання підприємств. Напрями та види діяльності підприємства, права в питаннях планування та розвитку, залучення та використання ресурсів, розпорядження прибутком.

### **Тема 2. Планування діяльності підприємства**

Зміст та основні принципи планування діяльності підприємства. Поняття та види планів, систематизація планів підприємства. Технологія планування діяльності підприємства. Цільові характеристики діяльності підприємства, їх класифікація, вимоги до формування. Залежність цілей господарювання від стадій життєвого циклу підприємства. Дерево цілей та його побудова.

Стратегічне планування діяльності підприємства. Види стратегій діяльності. Вибір та розробка стратегії. Діагностика реалізації обраної стратегії. Тактичне та оперативне планування. Система планів економічного та соціального розвитку підприємства. Методи планування окремих показників господарсько-фінансової діяльності. Оцінка якості планів підприємства.

### **Тема 3. Економічна характеристика продукції підприємства**

Загальна характеристика, систематизація та методи вимірювання продукції, що виробляє та реалізує підприємство. Поняття «номенклатура та асортимент продукції, що виробляється», «товарна», «валова», «чиста», «реалізована продукція», «валовий оборот підприємства».

Товарна політика підприємства і механізм її здійснення. Життєвий цикл товару та його значення для розробки товарної політики підприємства. Формування асортименту товарів та управління ним. Розробка товарної марки та здійснення її правової охорони.

#### **Тема 4. Виробнича програма підприємства**

Зміст, завдання та місце виробничої програми в системі господарських планів підприємства. Інформаційне забезпечення обґрунтування виробничої програми підприємства. Методичні інструменти аналізу виконання виробничої програми. Маркетинговий аналіз як передумова формування програми випуску продукції.

Фактори, що визначають обсяги виробництва та реалізації продукції. Планування параметрів виробничої програми: послідовність, методи. Визначення необхідного й можливого обсягів виробництва та реалізації продукції.

Умови та критерії оптимізації обсягів випуску продукції у конкурентному середовищі. Ресурсне забезпечення виробничої програми підприємства. Визначення потреби підприємства у матеріальних ресурсах. Обґрунтування оптимальної партії постачання матеріальних ресурсів.

Аналіз та планування обсягів реалізації продукції підприємства. Оперативне виробниче планування обсягів, ритмічності виробництва та сезонності реалізації продукції. Резерви зростання обсягів виробництва та реалізації продукції.

#### **Тема 5. Виробнича потужність підприємства**

Поняття виробничої потужності підприємства, його структурних підрозділів, окремих ланок, основного виду обладнання. Інформаційна база та послідовність розрахунку виробничої потужності підприємства. Фонд часу роботи обладнання та методика його визначення. Системи і методи визначення потужності підприємства. Специфіка розрахунку виробничої потужності у різних галузях економіки.

Динамічні показники виробничої потужності. Баланс виробничої потужності підприємства. Взаємозв'язок виробничої потужності та пропускнуєї спроможності підприємства.

Фактори, що впливають на ефективність використання виробничої потужності. Їх класифікація і характеристика. Резерви зростання виробничої потужності підприємства.

#### **Тема 6. Ресурсний потенціал підприємства**

Поняття та види економічних ресурсів. Поняття потенціалу і ресурсного потенціалу підприємства. Складові ресурсного потенціалу та їх взаємозв'язок. Взаємозв'язок окремих елементів ресурсного потенціалу підприємства. Критерії оптимізації структури ресурсного потенціалу. Чинники, що обумовлюють рівень використання ресурсного потенціалу. Основні напрями підвищення ефективності ресурсного потенціалу підприємства.

#### **Тема 7. Трудові ресурси підприємства**

Трудові ресурси підприємства та характеристика їх видів. Принципи і завдання формування трудових ресурсів в умовах ринкової економіки. Фактори, що впливають на формування трудових ресурсів.

Продуктивність праці робітників: поняття та методи оцінки. Фактори, що впливають на продуктивність праці та їх класифікація. Основні напрями підвищення продуктивності праці та ефективності трудових ресурсів підприємства.

Методи нормування витрат праці на підприємстві. Форми мотивації праці робітників. Системи оплати праці та їх характеристика. Тарифна система, її зміст,

призначення та використання на підприємстві. Мінімальна заробітна плата і фактори, що її визначають. Державне регулювання мінімальної заробітної плати і її вплив на рівень ставок та окладів окремих робітників. Тарифна система, її зміст та умови використання. Сутність контрактної форми оплати праці. Форми додаткової заробітної плати, особливості їх застосування на підприємствах з різними формами власності. Форми та системи преміювання на підприємстві. Соціальні виплати та пільги як стимулюючий фактор продуктивності.

Методичні інструменти аналізу чисельності та фонду оплати праці підприємства. Зміст плану з праці та порядок його розробки. Обґрунтування потреби підприємства у трудових ресурсах. Штатний розклад, його призначення та порядок складання. Методи планування фонду оплати праці. Шляхи раціоналізації витрат у складі фонду оплати праці підприємства.

### **Тема 8. Майнові ресурси (активи) підприємства**

Сутність активів підприємства та їх місце в системі ресурсного забезпечення діяльності. Класифікація активів підприємства. Характеристики підприємства, що визначають особливості формування його активів.

Поняття, склад та класифікація необоротних активів підприємства. Особливості необоротних активів підприємства як складової його ресурсів. Сутність, класифікація та особливості відтворення основних засобів підприємства. Амортизація як інструмент відтворення основних засобів та джерело формування фінансових ресурсів: поняття, методи нарахування. Методичні інструменти оцінки стану, руху та ефективності використання основних засобів підприємства.

Нематеріальні активи підприємства: сутність, класифікація, призначення, особливості формування та відтворення. Довгострокові фінансові інвестиції підприємства: поняття, класифікація, методи оцінки.

Оборотні активи підприємства: економічна сутність та класифікація. Відмітні характеристики оборотних активів як складової ресурсів підприємства. Поняття та особливості кругообороту оборотних активів підприємства.

Сутність та методика оцінки виробничого, операційного і фінансового циклів підприємства. Запаси як складова ресурсного забезпечення підприємства: сутність, класифікація, види вартості та методи оцінювання вибуття.

Дебіторська заборгованість підприємства як складова економічних ресурсів підприємства: сутність, склад, види вартості, призначення та класифікація. Сутність і класифікація грошових активів підприємства та їх еквівалентів. Відмітні особливості грошових активів як складової майнових ресурсів підприємства. Особливості кругообороту грошових активів підприємства та інструменти його забезпечення.

Методичні інструменти аналізу активів підприємства. Обґрунтування планового обсягу активів підприємства: завдання, етапи та методи. Резерви прискорення оборотності активів підприємства.

### **Тема 9. Фінансові ресурси (капітал підприємства)**

Фінансові ресурси підприємства: сутність, склад, класифікація та джерела формування. Місце фінансових ресурсів у складі ресурсів підприємства. Відмітні характеристики підприємства, що визначають особливості формування його



фінансових ресурсів. Кругообірот фінансових ресурсів підприємства в процесі формування його капіталу.

Капітал як складова ресурсів підприємства: характеристика сутності з позицій різних підходів та принципи його формування. Класифікація капіталу підприємства. Власний капітал підприємства: сутність, склад, класифікація, функції, відмітні особливості. Особливості формування залежно від основних характеристик підприємства.

Позиковий капітал підприємства: сутність, склад, класифікація, функції, відмітні особливості. Особливості формування залежно від основних характеристик підприємства. Кредитування як механізм формування позикового капіталу підприємства: поняття, принципи, завдання. Особливості, форми та інструменти банківського і небанківського кредитування підприємства.

Поняття структури та вартості капіталу підприємства. Методичні підходи до оцінки ефекту фінансового важеля та середньозваженої вартості капіталу підприємства. Методичні інструменти аналізу капіталу підприємства: поняття, завдання, етапи та основні методи.

Планування обсягу і структури капіталу підприємства: сутність, етапи та методи. Резерви зростання капіталу підприємства.

#### **Тема 10. Поточні витрати підприємства та собівартість продукції**

Сутність понять витрати, поточні та капітальні витрати підприємства, виробнича собівартість продукції, послуг і робіт. Взаємозв'язок та взаємообумовленість ресурсів і поточних витрат підприємства.

Класифікація поточних витрат. Особливості складу поточних витрат в окремих галузях економіки. Показники собівартості продукції та порядок їх обчислення. Поняття калькулювання продукції підприємства. Вибір калькуляційних одиниць. Калькулювання повних витрат на виробництво продукції та послуг. Методи калькулювання собівартості. Управління поточними витратами за системою «директ-костингу», сфера застосування, можливості використання, порядок обчислення витрат при одно- та багатоступеневому розподілі маржинального (граничного) доходу. Особливості калькулювання собівартості продукції на підприємствах окремих галузей.

Методичні інструменти аналізу поточних витрат підприємства. Зміст і механізм дій виробничого лівериджу. Фактори, що впливають на формування поточних витрат підприємства. Шляхи раціоналізації складу витрат підприємства. Методи планування поточних витрат підприємства. Кошторис витрат виробництва: поняття, склад та методика складання. Резерви раціоналізації поточних витрат підприємства.

#### **Тема 11. Доходи та цінова політика підприємства**

Доходи підприємства в системі економічних показників його діяльності. Класифікація доходів підприємства. Сутність, механізм формування доходів від операційної діяльності підприємства. Особливості формування доходів від операційної діяльності в окремих галузях господарювання. Фактори, що впливають на доходи від операційної діяльності.

Цінова політика підприємства як фактор формування його доходів від реалізації продукції: сутність та етапи розроблення. Характеристика ціноутворюючих факторів. Методи ціноутворення. Напрями забезпечення ефективності цінової політики.

Методичні інструменти та послідовність аналізу доходів підприємства. Планування доходів підприємства: поняття, завдання і послідовність. Етапи планування доходів підприємства. Методи планування доходів підприємства: особливості та умови їх застосування; Поняття та класифікація резервів зростання доходів підприємства.

## **Тема 12. Фінансові результати діяльності підприємства**

Поняття, види та класифікація фінансових результатів діяльності підприємства. Місце прибутку в системі економічних показників діяльності підприємства. Сутність, функції та значення прибутку, джерела його утворення. Механізм формування чистого прибутку підприємства у взаємозв'язку з основними видами його діяльності.

Показники рентабельності підприємства та фактори, що їх визначають. Методичні інструменти та послідовність аналізу прибутку підприємства. Обґрунтування прибутку на плановий період: завдання та методичний інструментарій.

Резерви зростання прибутку підприємства: поняття, класифікація, методика оцінки. Використання чистого прибутку підприємства.

## **Тема 13. Ефективність діяльності та методичні засади її оцінки**

Поняття ефекту як результату діяльності підприємства, аналітичного показника і критерію оцінки діяльності підприємства. Види ефекту. Ефективність діяльності підприємства: сутність та основні характеристики. Методичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. Поняття та систематизація показників ефективності діяльності підприємства.

Особливості оцінки ефективності основних видів діяльності підприємства: операційної, інвестиційної та фінансової. Оцінка ефективності інвестиційних та інноваційних проєктів підприємства. Методи інтегральної оцінки ефективності діяльності підприємства. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємства.

## **Тема 14. Фінансово-майновий стан підприємства та методи його оцінки**

Поняття фінансово-майнового стану підприємства, мета і завдання його дослідження. Основні елементи, що визначають фінансово-майновий стан підприємства. Поняття та методи оцінки фінансово-майнового стану підприємства.

Горизонтальний (трендовий) аналіз. Вертикальний (структурний) аналіз. Порівняльний (просторовий) аналіз. Аналіз фінансових коефіцієнтів (К-аналіз). Факторний аналіз. Експрес-метод діагностики фінансово-майнового стану. Сутність понять ліквідності та платоспроможності підприємства. Показники оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства. Сутність поняття фінансової стійкості підприємства. Класифікація фінансової стійкості підприємства. Показники оцінки фінансової стійкості підприємства. Сутність рентабельності діяльності

підприємства. Показники оцінки рентабельності діяльності підприємства Показники оцінки ділової активності підприємства.

Комплексне оцінювання фінансово-майнового стану підприємства. Інтегральна оцінка фінансово-майнового стану підприємства. Вимоги до інтегральної оцінки фінансово-майнового стану підприємства. Послідовність етапів здійснення інтегральної оцінки фінансово-майнового стану підприємства.

### **Тема 15. Сучасні теорії та моделі розвитку підприємства. Трансформація (реструктуризація) підприємств у процесі розвитку**

Поняття «розвиток»; його роль, місце і значення в господарській діяльності. Видова класифікація процесів розвитку. Еволюційна та революційна концепції розвитку підприємств. Основні форми розвитку підприємства.

Концепції розвитку підприємств. Сучасні моделі розвитку підприємств. Методичний інструментарій аналізу процесів розвитку на підприємстві. Особливості управління підприємством за кожною моделлю розвитку. Сутнісна характеристика та організаційні форми трансформації підприємств (організацій) та об'єднань.

Розробка і реалізація програми (бізнес-проекту) трансформації підприємств. Методичні підходи до визначення ефективності трансформації господарюючих суб'єктів. Вітчизняний і зарубіжний досвід трансформації та реструктуризації підприємств.

## **Розділ V. Економічна безпека підприємства**

### **Тема 1. Теоретичні основи економічної безпеки підприємства**

Поняття економічної безпеки. історія розвитку наукової категорії «економічна безпека підприємства». Ієрархія рівнів економічної безпеки. Підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства»

Концептуальні засади економічної безпеки. Суб'єкти, що забезпечують економічну безпеку підприємництва. Місце підсистеми управління економічною безпекою підприємства в системі його стратегічного управління. Класифікація концептуальних моделей економічної безпеки, які є характерними для різних країн. Концепція управління економічною безпекою підприємства.

Принципи ефективного управління економічною безпекою підприємства. Світовий досвід забезпечення економічної безпеки підприємства.

### **Тема 2. Система управління економічною безпекою підприємства**

Організація системи економічної безпеки підприємства. Основні завдання системи економічної безпеки підприємства Основні елементи системи економічної безпеки підприємства. Головні функції, які виконує служба економічної безпеки підприємства. Основні об'єкти безпеки. Організаційні форми економічної безпеки підприємства

Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства. Основні властивості інформації: повнота, вірогідність, цінність, актуальність і ясність. Система аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень Систематизацію й підготовку джерел інформації для аналізу. Система показників для проведення фундаментальних аналітичних досліджень

економічної безпеки. Система показників для оцінки поточного рівня економічної безпеки підприємства. Взаємозв'язок та взаємообумовленість складових інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства. **Використання графічного способу для визначення рівня економічної безпеки підприємства.** Підходи та методи до оцінки економічної безпеки підприємства. Стратегічне та інноваційне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства

### **Тема 3. Методичне забезпечення оцінювально-аналітичної системи економічної безпеки підприємства**

Складові економічної безпеки України та методика їх оцінювання. Методика розрахунку рівня економічної безпеки України. Складові економічної безпеки: макроекономічна, фінансова, зовнішньоекономічна, інвестиційна, науково-технологічна, енергетична, виробнича, демографічна, соціальна, продовольча безпека.

Методичний підхід до оцінювання економічної безпеки регіону та галузі.

Комплекс методичних підходів щодо оцінювання економічної безпеки підприємства: індикаторний підхід, ресурсно-функціональний підхід, програмно-цільовий підхід, сутність підходу на основі теорії економічних ризиків. Визначення типів фінансової стійкості підприємства.

### **Тема 4. Економічна безпека в системі корпоративних відносин підприємства**

Нормативно-правове забезпечення економічної безпеки в системі корпоративного управління підприємством. Основні документи, що регламентують діяльність корпорації

Фактори загроз економічної безпеки в системі корпоративного управління підприємства. Економічні конфлікти. Визначення економічного конфлікту за його суб'єктами. Методи вирішення економічних конфліктів. Корпоративні конфлікти. Процедура організації та проведення загальних зборів акціонерів.

Методичне забезпечення ідентифікації та оцінювання загроз економічної безпеки в системі корпоративного управління. Характеристика методик оцінювання корпоративного управління. Баланс інтересів підприємства та зацікавлених сторін корпоративного управління. Аналіз інформаційної прозорості.

### **Тема 5. Дослідження особливостей управління ризиком інноваційних проектів**

Сутність і завдання управління ризиком інноваційних проектів. Нпоняття "ризик" і "невизначеність". Ризик в інноваційному підприємстві. Класифікація ризику інноваційних проектів за джерелами його виникнення. Джерело виникнення ризику інноваційних проектів

Функції ризик-менеджменту традиційно відноситься прогнозування і планування, організація, регулювання, мотивація, контроль. Процес управління ризиком інноваційних проектів. Системний підхід до ризик-менеджменту інноваційних проектів. Логічний процес аналізу ризику.

Дослідження принципів організації управління ризиком інноваційних проектів.

Організація (загальна схема) управління проектом. Загальні принципи організації управління відносяться: принцип програмно-цільового управління, принцип інтеграції; принцип саморегулювання, принцип системності. Процес організації управління ризиком інноваційного проекту на стадіях його життєвого циклу. Організація робіт зі створення і реалізації інноваційного проекту. Структуризація ризику, мети і завдань управління інноваційними проектами. Задачі функціональних підсистем підприємства з забезпечення виконання інноваційних проектів

### **Тема 6. Економічна безпека підприємства та його антикризова діяльність**

Сутність і фази розгортання кризи. Фактори, що обумовлюють виникнення кризи. Банкрутство підприємства як результат розвитку кризових явищ в його діяльності. Фінансово-економічні передумови та наслідки виникнення ситуації банкрутства. Види банкрутства підприємства. Методичні підходи до визначення ймовірності кризи на підприємстві. Інститут банкрутства: сутність, цілі та завдання. Процедура розгляду та прийняття рішення у справі про банкрутство підприємства.

Загальна характеристика процесу ліквідації збанкрутілого суб'єкта господарювання. Оцінювання та продаж майна підприємства-банкрута. Черговість задоволення вимог кредиторів у процесі ліквідаційної процедури. Цілі та форми санації. Відмітні особливості досудової та судової санації (фінансового оздоровлення). Зміст плану санації. Класифікація санаційних заходів.

### Рекомендована література:

1. Базилевич В. Д. Макроекономіка: Навч. посібник / В. Д. Базилевич, Л. О. Баластрик. – К.: Атіка, 2009. – 368 с.
2. Базилінська О. Я. Мікроекономіка [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / О. Я. Базилінська, О. В. Мініна; за ред. О. Я. Базилінської. – 3-тє вид., випр. – К. : ЦУЛ, 2009. – 349 с.
3. Бочан І. О. Основи економічної теорії: інституціональний підхід: навч. посіб. / І. О. Бочан. – К. : Знання, 2012. - 211 с.
4. Буряк П. Ю. Мікроекономіка [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / П. Ю. Буряк, О. Г. Гупало, І. В. Стасюк; Львівська держ. фін. акад. - К. : Хай-Тек Прес, 2008. – 367 с.
5. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / М. Д. Виноградський. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2009. - 500 с.
6. Власюк О. С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку / О. С. Власюк ; Нац. ін-т пробл. міжнар. безпеки при Раді нац. безпеки і оборони України. – К., 2008. – 48 с.
7. Гончаров А. Б. Фінансовий менеджмент : навч. посібн. / Гончаров А. Б. – Х. : ВД "ИНЖЭК", 2003. – 240 с.
8. Гриньова В. М. Фінанси підприємств / В. М. Гриньова, В. О. Коюда, Т. І. Лепейко. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2001. – 168 с.
9. Економіка підприємства: теорія і практикум : навч. посіб. / [ Блонська В. І., Васильків Т. Г., Гриневич С. С. та ін.; за ред. Міценко Н. Г., Ященко О. І ]. – Львів : «Магнолія 2006», 2008. – 688 с.
10. Економічний аналіз / За ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. – К.: КНЕУ, 2001. – 540 с.
11. Економічний аналіз : [навч. посібник] / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбатюк та ін.; [За ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка]. – [2-ге, перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2003. – 556 с.
12. Економічний аналіз [Текст] : навч. посіб. / Кожанова Є. П., Отенко І. П., Серікова Т. М., Куліков П. М./ Харківський національний економічний університет. – [3-є вид., допрац. і доп.]. – Х. : ХНЕУ, 2009. – 338 с.
13. Козаченко А. В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения / А. В. Козаченко, В. П. Пономарев, А. Н. Ляшенко. – К. : Либра, 2003. – 280 с.

14. Косік А. Ф. Мікроекономіка [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / А. Ф. Косік, Г. Е. Гронтковська. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К. : ЦУЛ, 2008. – 437 с.

15. Кулішов В. В. Мікроекономіка: Основи теорії і практики [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів освіти / В. В. Кулішов. – Львів : Магнолія Плюс, 2004. – 331 с.

16. Ліпкан В. А. Національна і міжнародна безпека в визначеннях та поняттях / Ліпкан В. А., Ліпкан О. С., Яковенко О. О. – К. : Текст, 2006. – 256 с.

17. Ліпкан В. А. Національна безпека України : навчальний посібник / В. А. Ліпкан. – 2-ге видання. – К. : КНТ, 2009. – 576 с.

18. Макконнелл, К. Р. Экономикс [Текст]: Принципы, проблемы и политика. Учеб. В 2-х т. Пер с англ. Т. 2 / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю. – 13-е изд. – М. : Инфра-М, 2000. – 527 с.

19. Мікроекономіка [Текст] : підручник / за ред. В.Д. Базилевича; Київський нац. ун-т ім. Т. Шевченка. - 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2008. – 679 с.

20. Менеджмент у структурах видавничо-поліграфічного комплексу : навчальний посібник / Т. І. Лепейко, Т. П. Близнюк, А. В. Котлик та ін. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 352 с.

21. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Маскон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ.]. – М. : Вильямс, 2010. – 672 с.

22. Мікроекономіка : навч.-практ. посіб. для самост. вивчення дисципліни; рекомендовано МОН / за заг. ред. О. Є. Попова. - Х. : ХНЕУ, 2013. – 335 с.

23. Новікова О. Ф. Економічна безпека: концептуальне визначення та механізм забезпечення : моногр. / О. Ф. Новікова, Р. В. Покотиленко ; НАН України, Ін-т економіки промисловості. – Донецьк, 2006. – С. 97–114.

24. Ортинський В. Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ. Навчальний посібник. / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко, М. І. Керницька, М. О. Живко. – К. : Всеукраїнська асоціація видавців «Правова єдність» . – 2009 – 544 с.

25. Основи економічної теорії : підручник / за заг. ред. Л. С. Шевченко. – Х.: Право, 2010. – 448 с.

26. Основи економічної теорії [Текст] : посібник / авт. кол.: В. О. Рибалкін, М. О. Хмелевський, Т. І. Біленко та ін. – К. : Академія, 2003. - 351 с.

27. Отенко І. П. Економічна безпека підприємства [Текст] : навч. посіб. /

І. П. Отенко, Г. А. Іващенко, Д. К. Воронков / Харківський національний економічний університет. – Х. : ХНЕУ, 2012. – 251 с.

28. Отенко І. П. Теорія управління безпекою соціальних систем : навчальний посібник / І. П. Отенко, Н. О. Москаленко, Г. Ф. Азаренков. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 220 с.

29. Петряєва З. Ф. Фінансовий аналіз діяльності підприємства. Навчальний посібник – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 184 с.

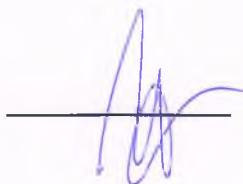
30. Піскунова Л. Е. Безпека життєдіяльності : підручник / Л. Е. Піскунова, В. А. Прилипко, Т. О. Зубок. – К. : Академія, 2012. – 224 с.

31. Фінанси підприємств : підручник / [А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін.; кер. кол. авт. і наук. ред. А. М. Поддєрьогін]. – [5-те вид., перероб. та доп.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 546 с.

32. Пономаренко О. О. Макроекономіка [Текст] : навч. посіб. / [за заг. ред. О. М. Кліменко]; Харківський національний економічний університет. – Х. : ІНЖЕК, 2011. – 259 с.

33. Савицкая Г. В. Экономический анализ : учеб. для студ. высш. учеб. завед. – 12-е изд., испр. и доп. / Г. В. Савицкая. - Мн. : ООО «Новое знание», 2007. – 678 с.

Голова атестаційної комісії



І. П. Отенко